



**PRISMA SOCIAL N°20**

# **LA COMPETENCIA MEDIÁTICA DE LA CIUDADANÍA EN MEDIOS DIGITALES EMERGENTES**

MARZO 2018 | SECCIÓN ABIERTA | PP. 273-286

RECIBIDO: 16/12/2017 – ACEPTADO: 6/3/2018

## LA INFLUENCIA DEL GÉNERO EN EL MANAGEMENT DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA ESTUDIO DE CASO EN ARAGÓN (ESPAÑA)

## THE INFLUENCE OF GENDER IN THE MANAGEMENT OF THE CORPORATE COMMUNICATION CASE STUDY IN ARAGÓN (SPAIN)

---

ISABEL INIESTA-ALEMÁN / [INIESTA@UNIZAR.ES](mailto:INIESTA@UNIZAR.ES)

PROFESORA E INVESTIGADORA DEL GRUPO GICID DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA,  
COORDINADORA DE LA ASOCIACIÓN DE MARKETING DE ESPAÑA PARA ARAGÓN Y DIRECTORA DE  
MARKETREAL, ESPAÑA

CARMEN MARTA-LAZO / [CMARTA@UNIZAR.ES](mailto:CMARTA@UNIZAR.ES)

INVESTIGADORA PRINCIPAL DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN  
DIGITAL (GICID) Y PROFESORA TITULAR DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL Y PUBLICIDAD EN LA  
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA, ESPAÑA

FRANCISCO JAVIER RUIZ-DEL OLMO / [FJRUIZ@UMA.ES](mailto:FJRUIZ@UMA.ES)

PROFESOR TITULAR EN EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL Y PUBLICIDAD DE LA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA, ESPAÑA



**prisma  
social**  
revista  
de ciencias  
sociales

## RESUMEN

En este artículo, analizamos los cambios en el management de la comunicación corporativa derivados de la influencia de las nuevas tecnologías, utilizando como estudio de caso el mercado de las agencias de publicidad en la Comunidad Autónoma de Aragón (España).

Con el objetivo de determinar si el género de quienes ocupan puestos de dirección de las empresas anunciantes influye en la forma de gestionar el nuevo entorno empresarial, se realizó un análisis descriptivo utilizando como técnica de investigación los *focus group*.

Como variable de estudio se seleccionó el género, por lo que se llevaron a cabo dos sesiones distintas, una con hombres y otra con mujeres, con el objetivo de analizar, de manera comparativa, las posibles diferencias existentes en las características de la relación anunciante vs agencia.

La principal conclusión a la que llegamos en esta investigación es que existe un interés diferente para hombres y mujeres en relación a los diversos parámetros de análisis. Mientras que los varones prestaron más atención a la competitividad externa y a la necesidad de reaccionar rápida y contundentemente a los cambios, las mujeres se mostraron más preocupadas por la desaparición de fronteras interdepartamentales y por la forma en que se toman las decisiones en marketing.

## PALABRAS CLAVE

Management; comunicación corporativa; agencias de publicidad; marketing; género; Aragón.

## ABSTRACT

We analyze the changes in the management of corporate communication due to the influence of new technologies, using as a case study the market of advertising agencies in the Autonomous Community of Aragón (Spain).

In order to determine if the gender of those in management positions of the advertisers influences the way of managing the new business environment, a descriptive analysis was carried out using the focus group as a research technique.

As a study variable, gender was selected, so two different sessions were held, one with men and the other with women, in order to analyze the characteristics of the advertiser vs. agency relationship.

The main conclusion we reached in this research is that there is a different interest for men and women in relation to the different parameters of analysis. While men paid more attention to external competitiveness and the need to react quickly and forcefully to changes, women were more concerned about the disappearance of interdepartmental borders and the way marketing decisions are made.

## KEYWORDS

Management; corporate communication; advertising agencies; marketing; gender; Aragón.

## 1. INTRODUCCIÓN

El objeto de estudio de la presente investigación es particularmente relevante en el momento situacional en el que nos encontramos. Y es que, en los últimos años, la comunicación y la publicidad han cambiado de un modo profundo, tanto en sus prácticas profesionales como en las líneas de investigación desarrolladas en el ámbito académico (Delgado, 2012; Benavides et al., 2010). Los sistemas de comunicación se han «re-estructurado para sobrevivir y los agentes que los integran han tenido que adaptarse» (Monserrat-Gauchi, Quiles-Soler, & Martínez-Sala, 2017) a una nueva realidad más inmediata, fragmentada y competitiva. Los distintos entornos profesionales se han adaptado a ritmos diferentes a esta nueva realidad. Tomando como ejemplo el ámbito de los medios de comunicación, se observa que en la prensa impresa «los cambios en las rutinas profesionales no han sido especialmente relevantes» (Vizcaíno-Laorga, Montes Vozmediano, & de la Torre, 2017), mientras que en el contexto digital estos cambios han sido realmente relevantes y mantenidos en el tiempo.

Lo «glocal», la realidad global y local al mismo tiempo, ha suscitado el interés de las empresas y del mundo académico desde que el término fuese propuesto por Robertson (2003). El enfoque en lo local, tanto en la investigación como en la práctica empresarial, es una clara tendencia quizá porque «está confirmado que, en los territorios más innovadores, el sistema productivo está liderado por empresas que adoptan estrategias determinantes en los procesos de cambio estructural» (Calvo Palomares, Sigalat Signes, & Portet, 2017, pág. 246).

Por otro lado, las investigaciones que contienen como objeto de estudio la variable de género en el management empresarial son cada vez más abundantes. Se estudia la relación del género con la actividad emprendedora (Díaz, Hernández, Sánchez, & Postigo, 2010), con los diferentes estilos de dirección (Young & Hurlic, Gender enactment at work: The importance of gender and gender-related behavior to person-organizational fit and career decisions, 2007), con su presencia en la dirección de las Entidades de la Economía Social (EES) (Martínez, Arcas, & García, 2011), la mayor propensión de las mujeres a asumir riesgos empresariales (Sexton & Bowman-Upton, 1990) o el miedo al fracaso (Watson & Robinson, 2003).

Como área de conocimiento, la Comunicación se encuentra en España «claramente infra-representada» (Caffarel-Serra, Ortega-Mohedano, & Gaitán-Moya, 2017) y aunque su peso relativo en el Sistema Universitario Español va incrementándose, aún no reciben el mismo trato que las investigaciones de otras disciplinas. Y, no obstante, el peso de las empresas del sector de agencias de publicidad y empresas de comunicación objeto de estudio, supone más del 2% del P.I.B. español.

Tanto desde ámbitos profesionales como académicos se reclama, además, la investigación y el debate ante estos fuertes cambios en el sector publicitario. Sin embargo, «la universidad sigue desconociendo que hay partes de la ciencia que no pertenecen al laboratorio» (Benavides, 2012, pág. 88). A pesar de que la investigación en temas relacionados con la comunicación sigue una tendencia creciente en España, según un estudio de Lozano y Gaitán no se ha detectado ningún proyecto I+D ni tesis sobre este tema en Aragón (2016, pág. 159). Ante esta carencia de investigaciones en la citada Comunidad Autónoma, partimos de la novedad como criterio de justificación importante para la realización de este estudio.



## 2. OBJETIVOS

Nuestra investigación se marcó como objetivo principal analizar las diferencias que se producen en la percepción en los cambios en el management de la comunicación corporativa, en función de la variable de género, en el mercado de las agencias de publicidad en Aragón.

Este objetivo principal se concreta en los siguientes objetivos específicos:

1. Recabar información sobre características de la relación anunciante vs. agencia, observando diferencias atendiendo a la variable género.
2. Describir los sistemas de trabajo en el área de comunicación y los sistemas de comunicación entre agencia y anunciante.
3. Analizar los cambios percibidos en el sector de las agencias de publicidad, en función de las diferencias de cómo lo perciben los hombres y mujeres.
4. Extraer las diferencias en la percepción sobre el futuro de la relación entre agencia y anunciante.

## 3. METODOLOGÍA

En el presente estudio, hemos utilizado el modelo de triangulación interdisciplinar metodológica (Zamora & Hernández, 2014) desarrollado en fases consecutivas como sistema de validación de los resultados obtenidos mediante diferentes metodologías (Rodríguez, Pozo, & Gutiérrez, 2006). Se inicia con una investigación de gabinete, seguida de una exploración cuantitativa mediante encuestas tanto a anunciantes como a agencias, y una fase cualitativa mediante entrevistas en profundidad y la utilización de la técnica de *focus group*, en cuyos resultados nos centramos en este artículo de investigación.

**Tabla 1 Sujetos de estudio en el *Focus Group* femenino (2017)**

Sujeto	Cargo	Sector
A08	Ejecutiva	Online
A09	Ejecutiva	Online
E07	CEO	Agroalimentario
E08	CMO	Universidad
E10	Directora de comunicación	Consumo
E11	Profesional liberal	Asesoría
E12	Profesional liberal	Asesoría
M5	Directora	Radio

**Fuente: Elaboración propia**

Como selección del universo, nos hemos centrado en las Pymes ya que suponen, según el Instituto Nacional de Estadística (dato a enero de 2016), el 99.1% del censo empresarial en España. En nuestro análisis, nos circunscribiremos a la Comunidad de Aragón, por poseer un universo poblacional con el mismo reparto proporcional de perfiles de público que el territorio español. Según datos del Instituto Aragonés de Estadística, Aragón representaba el 3.12% del

P.I.B. español en 2012. Sus 90.325 empresas se concentran mayoritariamente en Zaragoza y son micro-pymes.

Con la finalidad de contrastar posibles diferencias en las opiniones y percepciones en función del género, se plantean dos sesiones de *focus group*. El muestreo se efectuó por conveniencia convocando personas que, en la mayor parte de los casos, no se conocían entre sí. Se seleccionaron hombres y mujeres de diversos perfiles a fin de procurar la mayor cantidad de matices en la conversación de cada grupo.

**Tabla 2 Sujetos de estudio en el *Focus Group* masculino**

Sujeto	Cargo	Sector
E15	Ejecutivo	Inmobiliario
E16	Empresario	Informática
E17	Empresario	Comercio
E18	Empresario	Financiero
A11	Profesional	Audiovisual
A12	Profesional	Consultoría

**Fuente:** Elaboración propia

La sesión que reunió a personas de género femenino cuyos cargos y sectores podemos observar en la tabla 1, tuvo lugar en agosto de 2017 y la que contó con la presencia de personas de género masculino, cuyos datos se reflejan en la tabla 2, se realizó en el mes de septiembre del mismo año.

Con objeto de mantener la coherencia en el hilo de la investigación, el guion pautado para ambas sesiones fue el mismo. Los perfiles fueron seleccionados buscando diferentes tamaños de empresa y diversos sectores de actividad si bien se buscó un mayor peso de las empresas/anunciantes.

## 4. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Actualmente, el modelo tradicional de la «agencia de publicidad» ha evolucionado y ha adaptado sus rutinas profesionales como consecuencia de los cambios tecnológicos, la aparición de nuevos canales de comunicación en los que la hegemonía la tienen los consumidores (Benavides et al., 2010). El éxito de las redes sociales ha cambiado la forma de gestionar la comunicación de las organizaciones que utilizan «las redes sociales para establecer relaciones y vínculos que fidelicen a los consumidores reales y potenciales y como acciones generadoras de engagement» (Montserrat-Gauchi, Quilez-Soler, & Martínez-Sala, 2017, pág. 546).

El escenario de incertidumbre que desencadena la crisis económica mundial incide sobre el comportamiento organizacional (Taberner, Arenas, Cuadrado y Luque, 2014) provocando que muchas de las decisiones se tomen en situaciones de estrés, lo que influye en la calidad de estas decisiones. Es relevante analizar la forma en que las empresas afrontan estos contextos de incertidumbre: mientras que algunas presentan una filosofía de evitación del error, otras reorientan sus metas y sistemas para adaptarse a los nuevos retos. En esta situación «las agencias van a salto de mata en la situación del sálvese quien pueda» (Benavides, 2012, pág. 74)

intentando captar clientes que están tremendamente desorientados en los nuevos escenarios de comunicación corporativa.

El panorama actual del sector publicitario en Aragón puede definirse por la tendencia a la digitalización y la aparición de nuevos modelos de negocio (Nebot, 2015) en un entorno altamente competitivo. Y esta es una realidad «en la que la innovación y la iniciativa empresarial resultan determinantes» (Platero, 2014). Las, hasta ahora, inalcanzables posibilidades de segmentación de los públicos (Montserrat-Gauchi, Quilez-Soler, & Martínez-Sala, 2017) hacen más eficaz que nunca la comunicación empresarial y la publicidad en entornos online.

Las agencias de publicidad locales en España presentan estructuras organizativas de dimensiones reducidas, acordes con un menor volumen de facturación en comparación con las agencias nacionales (Riesgo, 2005). Esta facturación proviene de la gestión de medios locales o de la producción gráfica de piezas publicitarias. La escasa inversión en medios locales de los anunciantes aragoneses lleva a estos a parámetros de pura supervivencia y a reformular la cadena de valor.

Buscando un punto de partida para nuestra investigación hemos tomado como antecedente un estudio sobre las agencias en Aragón, realizado para la Asociación de Medios y Agencias de Publicidad en Aragón (A+M, 2005). Los mayores anunciantes aragoneses actuaban, según este estudio, en su ámbito local (63.6%) o regional (23.1%). El 88.8% tenían su centro de decisión en Aragón y, de los restantes, el 31,3% disponían de autonomía plena. Es decir, las decisiones sobre inversiones publicitarias se tomaban de forma local en un 92.3% del total.

## 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN ANUNCIANTE VS AGENCIA

El principal cambio detectado en nuestra investigación, una década después, se centra en que el cliente es quien se convierte en la base de la estrategia empresarial. La información corporativa ha perdido credibilidad y los ciudadanos se consultan entre sí a través de las redes sociales, emitiendo recomendaciones o juicios de valor sobre empresas y, con ello, generando contenidos que afectan a sus marcas de forma espontánea. Las empresas, actualmente, buscan dotar de personalidad y valores humanos a sus marcas para proporcionar beneficios emocionales (Fuentes Fernandez & Cardevilla Puey, 2014) a sus potenciales clientes.

El dato quizá más relevante que se puede extraer del estudio sobre el sector en Aragón, realizado por encargo de la Asociación de Medios y Agencias de Aragón (A+M, 2005), fue que los anunciantes aragoneses no confiaban en las agencias de publicidad: un 37 % no había trabajado nunca con una agencia. Los motivos declarados eran su pequeño tamaño como anunciantes (pese a que la muestra se tomó entre los 200 mayores) y la creencia de que es más económico trabajar sin agencia. Empresas que deberían ser auxiliares de las agencias de publicidad, como las imprentas o los diseñadores gráficos se convierten en su competencia.

Gómez y Patiño & Bandrés Goldáraz (2014) realizaron un análisis de la presencia de las agencias de comunicación de la comunidad autónoma de Aragón en Internet, llegando a algunas interesantes conclusiones relacionadas con la confianza, la profesionalidad y la transparencia.



Destaca la opacidad en cuanto a los méritos profesionales de quienes ofrecen sus servicios como agencia, ya que no ofrecen datos sobre su formación académica o trayectoria profesional.

Nos planteamos si conocer la profesionalidad de quienes van a ser contratados en el área de comunicación corporativa es relevante. Y en esto, ambos géneros coinciden si bien las mujeres otorgan más importancia a la reputación previa. En opinión de los varones que participaron en el *focus group*: «Más que una agencia buscamos (E18) un asesor, un consejero en contenidos». «Se acaban tomando decisiones por intuición (E15) o porque es la agencia de moda». «Si las grandes marcas contratan a los mayores influencers, futbolistas y similares, será porque funciona (E17)».

Las mujeres, por su parte, lo vieron de esta forma: «Yo (A08) si me fijo al tamaño. He contratado a un montón de agencias en muchas empresas diferentes y está es una de las primeras cosas en las que me fijo: el tamaño. No en el sentido de que las prefiera grandes. Bueno, pequeñas tampoco. Depende como decía M5, muchísimo del proyecto»; «Yo (E10) no me he fijado en el tamaño de la empresa. Lo más importante sería ver que trabajo han hecho. Por mi experiencia en empresas de diferentes tamaños, puedo comentar que cambiar de proveedor es más difícil en una grande»; «Necesitas detrás una empresa solvente (M5), pero cuando quieres hacer a lo mejor cosas distintas cosas pequeñas o con más riesgo, posiblemente busques gente nueva»; «Zaragoza, que es un pueblo. Me guio (E10) por referencias, por personas que trabajan, con determinadas agencias, por este tipo de cosas. Y también me muevo mucho por redes sociales viendo que trabajo han hecho, si me gusta el trabajo que han hecho, si no me gusta...».

**Tabla 3. Grado de acuerdo con "La reputación tiene una influencia positiva en la confianza"**

Técnica de estudio	Valoración media
Focus Group femenino	85
Focus Group masculino	56

**Fuente: Elaboración propia**

Los resultados de las encuestas realizadas a anunciantes indican que la persona responsable de la publicidad en las empresas aragonesas tiene estudios universitarios (58.89%), frente al 75% de la media nacional (DIRCOM, 2015) o secundarios (37.59%). Esta exigencia de formación universitaria es aún mayor en las empresas B2B en las que 87.9% de los responsables tiene estudios universitarios, mientras que ninguna persona sin estudios o con estudios primarios ha alcanzado este nivel de responsabilidad.

**Tabla 4 Distribución por géneros y provincia, en Aragón**

	Muestra	B2B	Zaragoza	Huesca	Teruel
Hombre	47,60%	57,60%	50,90%	48,5	28,00%
Mujer	48,60%	42,40%	44,40%	50	70,00%
Ns/Nc	3,80%	0,00%	4,70%	1,5	2,00%

**Fuente: Elaboración propia, en base a las encuestas realizadas a anunciantes**

El género no parece influir en la designación para el cargo. El desequilibrio de géneros es mayor en las empresas B2B y en la provincia de Teruel. Esta provincia tiene un 70% de mujeres en el cargo, con un nivel de estudios secundarios (42%) o universitarios (42%). Las decisiones sobre publicidad y comunicación en España se suelen centralizar (62%) en un único responsable, puesto al que se denomina de muy diversas formas (DIRCOM, 2015).

Se aprecia una mayor tendencia a colaborar con micro-agencias o *freelancer* en los varones, si bien las mujeres también prefieren trabajar con empresas de pequeñas dimensiones. «Creo que se puede fidelizar más a una empresa pequeña que a una empresa grande»; «Veo más probable que sean *freelancers* o agencias más pequeñas que están especializados en cada cosa, más que equipos muy grandes. No podemos perder el tiempo por eso a lo mejor cogemos una empresa chiquitita».

**Tabla 5 Dimensión deseable en una agencia**

Técnica de estudio	Micro	<10	de 10 a 20	>20
<i>Focus Group</i> femenino	28,57%	57,14%	0,00%	14,29%
<i>Focus Group</i> masculino	100,00%			

**Fuente: Elaboración propia**

En opinión de los sujetos anunciantes varones que interactuaron en el *focus group*: «Se han encontrado problemas de comunicación con la agencia. Tratar de tener el mismo objetivo final, encontrar ese punto de comunicación con la agencia, es complicado»; «La empresa que ofrece servicios de publicidad es muy pequeña en Aragón»; «Busco la experiencia del profesional. Es una forma de abrir el abanico de la relación con medios y que me ayuden a seleccionar lo mejor».

**Tabla 6 Nivel de satisfacción en la relación proveedor-cliente (escala de 0 a 100)**

Técnica de estudio	Valoración media
<i>Focus Group</i> femenino	75
<i>Focus Group</i> masculino	89

**Fuente: Elaboración propia**

Los casos en los que se había contratado agencias de publicidad en alguna ocasión fueron escasos en esta sesión, aunque su experiencia es aún más satisfactoria que la detectada en la sesión con mujeres.

## INFLUENCIA DEL PRECIO EN LA SELECCIÓN DE AGENCIA

Los beneficios de una campaña realizada de forma profesional no parecen, a la luz de nuestros resultados, ser apreciados por los anunciantes aragoneses o bien no valoran la profesionalidad de las agencias de publicidad locales en la suficiente medida como para pagar sus honorarios.

Desde la perspectiva masculina encontramos este tipo de afirmaciones: «Desde que empezó la crisis buscamos clientes de forma activa y aunque hemos sentido la necesidad de contratar



a ninguna agencia, el tema económico te frena»; «Se suele contratar en micro empresas a becarios para que hagan trabajos que pueden estar bien si se supervisa. Y con ese material se puede trabajar en las redes»; «La valoración de un profesional es un problema de formación de la gente que contrata»; «No sé si es solo en Aragón, pero creo que parte del problema es la calidad de los directivos que no son capaces de comprender qué es lo que hay detrás de sus decisiones».

Sobre este mismo tema, las mujeres opinaron que el precio no es un dato relevante. Las asistentes estuvieron de acuerdo con esta descripción efectuada por una de las participantes en la sesión: «Lo primero es una entrevista para conocer a mi interlocutor y al equipo que va a desarrollar mi proyecto. Bueno la persona que viene generalmente es el interlocutor de la empresa. Entonces suelo pedir una primera propuesta, un poco por encima porque no me gusta hacer trabajar a la gente y entrar en el detalle. En función de cómo está el presupuesto, cuanto tardan en presentar su propuesta, si me hacen preguntas complementarias y de cómo me desglosan el presupuesto ya me quedo con tres opciones con los que tener una entrevista para ver más al detalle. Y ya pido, diremos un proyecto. Pero todo este proceso ha sido más para ver el valor diferenciador de la agencia.»

**Tabla 7 Grado de acuerdo con la afirmación (escala de 0 a 100):**

<b>Técnica de estudio</b>	<b>Valoración media</b>
<i>Focus Group</i> femenino	58
<i>Focus Group</i> masculino	25

**Fuente:** Elaboración propia

## **SISTEMAS DE TRABAJO EN EL ÁREA DE COMUNICACIÓN**

Los hombres describieron de forma casi unánime un sistema de trabajo reactivo: «Cada semana decido que es lo que emito, en función de los resultados de los contenidos anteriores»; «Una *startup* tiene el problema de tener que pivotar continuamente. Sabemos encontrar la difusión directamente, sin tener que utilizar la agencia. Los periodistas están muy receptivos»; «Yo intento hacer una planificación semanal, aunque el día a día se nos come y acabamos improvisando»; «Nosotros generamos la comunicación publicitaria todos los días, en función de lo que nos envíen los proveedores».

La conversación en la sesión femenina giró en torno a la interferencia de los demás departamentos: «Hay una cosa que solo me ha ocurrido en Aragón. Y es que todo el mundo opina sobre todo. Y ahora con Internet y con las redes sociales, todo el mundo sabe un poquito de lo que sea y se mete a opinar. Eso ha disminuido nuestro poder de decisión, porque todo el mundo piensa que vale para hacer marketing y que es muy simple»; «La gente no asume que no debe opinar de marketing porque no tienen ni idea»; «Tras 11 años en mi empresa, en la que había la directora de Marketing y una agencia, yo te puedo decir que se metía hasta el cura».

## SISTEMAS DE COMUNICACIÓN ENTRE AGENCIA Y ANUNCIANTE

En consecuencia, la comunicación al respecto también presenta un patrón reactivo e irregular en el caso masculino. «Los tiempos dependen de que es lo que estamos haciendo»; «Nosotros hemos estado buscando la forma más correcta para comunicar. Y luego, la verdad, es que vas posponiendo hasta que tengamos tiempo en la agenda».

Las mujeres buscaron la efectividad de la comunicación. «Me molesta hablar de la misma película con cuatro personas distintas y que ocurra lo del teléfono roto. Cuanta más gente se une al canal, se confunde más el proyecto»; «Yo lo busco ser operativa y no me gusta que me hagan perder el tiempo. Hay muchos medios como el WhatsApp que pueden ahorrar tiempo». Además, entienden que es más relevante la calidad de la comunicación que la frecuencia. «Lo que fideliza es la relación personal que se tiene tanto si estás en una empresa grande o estás en una empresa pequeña».

**Tabla 8. Grado de acuerdo con la afirmación (escala de 0 a 100): La comunicación fluida es importante para la fidelización**

Técnica de estudio	Valoración media
<i>Focus Group</i> femenino	78
<i>Focus Group</i> masculino	62

**Fuente:** Elaboración propia

## CAMBIOS PERCIBIDOS EN EL SECTOR DE LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD

El escenario de incertidumbre que desencadena la crisis económica mundial incide sobre el comportamiento organizacional (Tabernero, Arenas, Cuadrado, & Luque, 2014) provocando que muchas de las decisiones se tomen en situaciones de estrés, lo que influye en la calidad de estas decisiones. Se perfila un modelo de trabajo con el anunciante incluye a este en el equipo, con un acceso mayor a sus datos. Y es que los datos son, hoy más que nunca, el recurso imprescindible para poder tomar las mejores decisiones de manera ágil y eficaz. La afirmación de que «el valor de la agencia es ahora más necesario si cabe» (Anuario Agencias, 2016, pág. 7) queda en serio entredicho en Aragón.

En opinión de los hombres, el mercado se presenta como rápido, atomizado y altamente competitivo. «La inmediatez se traslada a todo. Lo que queremos lo queremos ya»; «Han desaparecido las grandes empresas de publicidad que había antes. Es un mundo de *freelancers* o microempresas. Ahora parece mucho más sencillo llegar al consumidor final. Es habitual saltarse los intermediarios»; «Los representantes vienen todos preocupados, pensando que me los voy a saltar por ahorrar dos duros»; «Se ha perdido la ética en los negocios. Es un problema social y de aumento de la competencia».

Las mujeres opinan que se han abierto las posibilidades: «El mayor cambio es la posibilidad por trabajar con quien sea, donde sea, desde cualquier sitio»; «Antes si querrías trabajar con alguien en Madrid. Y ahora, sin embargo, tenemos en Aragón pequeñas empresas innovadoras que da la sensación que pueden funcionar»; «Ha cambiado por el desarrollo tecnológico Hay

mucha información en la web para evaluar la profesionalidad de la empresa a la que tú vas a contratar, que te dan un poco la medida de donde está esa empresa». También se aprecian cambios en la distribución de responsabilidades: «Antes en Aragón la fuerza de la decisión estaba localizada en la agencia y en el que contrataba. Y ahora en una empresa se permiten opinar todos. Porque el marketing está mal vendido».

**Tabla 9. Sentimiento ante los cambios en el sector (100, optimismo)**

Técnica de estudio	Valoración media
<i>Focus Group</i> femenino	80
<i>Focus Group</i> masculino	25

**Fuente: Elaboración propia**

## EL FUTURO DE LA RELACIÓN ENTRE AGENCIA Y ANUNCIANTE

Los hombres ven un futuro en el que las empresas más pequeñas tendrán dificultades para sobrevivir. «Las agencias de comunicación van a desaparecer porque las propias empresas serán quienes se encarguen de hacer esa función, de generar sus contenidos»; «Se generará un nuevo modelo de relación con las agencias. La tendencia es a una micro-especialización mucho mayor»; «Puede ser que las empresas de mayores dimensiones tiendan a tener sus propios departamentos de comunicación y publicidad»; «También llegan las Smart Cities, sensorizadas por todas partes. Y las apps, con las que cada uno se crea su propio canal de comunicación. Los especialistas en minería de datos y Big Data van a cambiarlo todo»; «A mí me acojona el tema del Big Data».

**Tabla 10. Sentimiento ante el futuro del sector (100, optimismo)**

Técnica de estudio	Valoración media
<i>Focus Group</i> femenino	66
<i>Focus Group</i> masculino	40

**Fuente: Elaboración propia**

Las mujeres imaginan un futuro en el que «hemos llegado a un nivel en el que un algoritmo va a hacer la campaña, con la publicidad programática. Depende de cómo sean los medios entonces, esa va a ser clave. Google, Facebook y dos más de este estilo coparán el mercado. Agencia y medios van a estar unidos»; «Al final el consumidor va a tener capacidad de poder encontrar lo que busca. Es decir, que todos aquellos anunciantes van a darle exactamente lo que quiere»; «Yo creo que los contenidos van a ser cada vez más baratos de producir. Porque la tecnología abarata muchísimo la difusión de contenido y lo importante va a ser la idea, el desarrollo de la idea y, sobre todo, buscar nuevas formas de venderla»; «Yo creo que en la parte tecnológica se va seguir avanzando y van a poner esto más fácil. Pero la parte creativa siempre va a ser una aportación esencial».



## 6. CONCLUSIONES

Si bien la investigación en comunicación, tradicionalmente y en relación a otras materias, no ha sido especialmente intensa, la realidad es que el sector productivo de las agencias de publicidad y empresas de comunicación, objeto de nuestro estudio, tiene una relevancia económica considerable, pues supone más del 2% del P.I.B. español. Por ello, es importante la consideración de esta línea de investigación por la transferencia que para el sector puede tener.

Mediante esta investigación comprobamos que el género influye en el management de la comunicación corporativa. De esta forma, existen diferencias sustanciales en relación a los parámetros establecidos, por parte de los hombres y las mujeres. Mientras que ellos muestran más interés por la competitividad externa y la necesidad de reaccionar rápida y contundentemente ante posibles cambios, ellas se muestran más preocupadas por la forma en que se toman las decisiones en marketing y por la desaparición de fronteras interdepartamentales.

Las mujeres buscan patrones más eficientes de comunicación entre agencia y anunciante, mientras que los hombres se guían por un sistema de trabajo reactivo, llegando a decisiones en función de los resultados anteriores.

En el caso de los varones se aprecia una mayor tendencia a colaborar con micro-agencias o *freelancer*, si bien las féminas también prefieren trabajar con empresas de pequeñas dimensiones. En los escasos casos en los que han contratado agencias de publicidad, debido a la situación de crisis económica, la experiencia es más satisfactoria en el caso de los hombres que en el de las mujeres.

Por otra parte, fruto de la revisión de trabajos anteriores, observamos que existe una cierta opacidad en cuanto a los méritos profesionales de quienes ofrecen sus servicios como agencia, ya que no ofrecen datos sobre su formación académica o trayectoria profesional. En nuestro estudio, deducimos sin embargo que los participantes en los *focus group* muestran que es muy importante el hecho de conocer la profesionalidad de quienes van a ser contratados en el área de comunicación corporativa. En este aspecto, coinciden ambos géneros, si bien las mujeres otorgan más importancia a la reputación previa. Además, en el caso de la Comunidad Autónoma española que nos ocupa, Aragón, los resultados de las encuestas realizadas a anunciantes indican que la persona responsable de la publicidad cuenta con estudios universitarios (58.89%) o secundarios (37.59%), datos que redundan más en el interés que podría tener conocer este dato relativo al nivel formativo para los clientes.

El contexto de crisis actual provoca incertidumbre en el sector, lo que repercute en el comportamiento organizacional y provoca que algunas decisiones se tomen en momentos de estrés, lo cual influye en la calidad de dichas decisiones. Los hombres son más pesimistas en cuanto a que piensan que en el futuro las empresas más pequeñas tendrán dificultades para sobrevivir; mientras que las mujeres abogan por la creatividad como base que seguirá existiendo y apuestan por la tecnología, como medio para abaratar la difusión del contenido publicitario.

## 7. REFERENCIAS

- A+M. (2005). *Estudio de la situación del sector de la publicidad y su entorno en Aragón*. Asociación de Agencias y Medios de Publicidad de Aragón, Zaragoza.
- Benavides et al. (2010). Los anunciantes españoles y el nuevo contexto de comunicación: una aproximación cualitativa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 159-175.
- Calvo Palomares, R., Sigalat Signes, E., & Portet, J. (diciembre de 2017). La importancia de lo local en situaciones de crisis. El estudio de la provincia de Valencia 2007-2015. *Prisma social*(19), 236-266.
- Díaz, J., Hernández, R., Sánchez, M., & Postigo, M. (2010). Actividad emprendedora y género. Un estudio comparativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 83-98.
- Fuentes Fernández, R., & Cardevilla Puey, F. (2014). Nuevas formas de expresar la marca: planteamientos emergentes en la identidad corporativa. En M. Catalá, & Ó. Díaz, *Publicidad 360°*. Ediciones Universidad San Jorge .
- Gómez y Patiño, M., & Bandrés Goldaraz, E. (2014). Las agencias de comunicación aragonesas: su presencia en Internet. En C. Marta-Lazo, *La comunicación digital en Aragón* (págs. 141-187). Salamanca, España: Comunicación Social.
- Martínez, I., Arcas, N., & García, M. (2011). La influencia del género sobre la responsabilidad social empresarial en las entidades de economía social. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos* (105), 143-172.
- Montserrat-Gauchí, J., Quiles-Soler, M. C., & Martínez-Sala, A. M. (2017). La participación ciudadana en la comunicación de las organizaciones. Análisis de las franquicias de salud-belleza, decoración y restauración. *Prisma Social*(18), 540-560.
- Moreno, D., García, T., Puyol, M., & Ximénez, L. (2016). *Anuario Agencias*. Madrid: Editora de Publicaciones Especializadas, S.L.L.
- Nebot, S. (Septiembre de 2015). Especial Comunidad de Aragón. *CTRL Control Publicidad* (626), 30-41.
- Riesgo, Á. (Julio-Septiembre de 2005). *La economía de la publicidad. Generación de valor de la actividad publicitaria a la economía*. Recuperado el 23 de abril de 2016, de Telos: <http://goo.gl/VkU6P3>
- Robertson, R. (2003). Glocalización: tiempo-espacio y homogeneidad-heterogeneidad. En J. Monedero Fernández-Gala, *Cansancio del Leviatán: problemas políticos de la mundialización* (págs. 261-284). Madrid: Trotta.
- Rodríguez, C., Pozo, T., & Gutiérrez, J. (2006). La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en Educación Superior. *RELIEVE*, 12(2), 289-305. Recuperado el 31 de julio de 2016, de <http://goo.gl/r4Sg8Y>

Sexton, D., & Bowman-Upton, N. (1990). Female and male entrepreneurs: Psychological characteristics and their role in gender-related discrimination. *Journal of business venturing*, 5(1), 29-36.

Tabernero, C., Arenas, A., Cuadrado, E., & Luque, B. (2014). Incertidumbre y orientación hacia los errores en tiempos de crisis. La importancia de generar confianza fomentando la eficacia colectiva. *Papeles del Psicólogo*, 35(2), 107-114. Recuperado el 31 de julio de 2016, de <http://www.papelesdelpsicologo.es>

Vizcaíno-Laorga, R., Montes Vozmediano, M., & de la Torre, P. (2017). Tocando la realidad en la producción de contenidos informativos, rutinas profesionales y participación en entornos digitales. El caso de la cobertura informativa de los premios Oscar y los premios Goya a través de la revista Stilo. *Prisma Social* (19), 192-225.

Watson, J., & Robinson, S. (2003). Adjusting for risk in comparing the performances of male- and female-controlled SMEs. *Journal of business venturing*, 16(6), 773-788.

Young, A., & Hurlic, D. (2007). Gender enactment at work: The importance of gender and gender-related behavior to person-organizational fit and career decisions. *Journal of Managerial Psychology*, 168-187.

Zamora, R., & Hernández, F. (2014). La triangulación interdisciplinar como propuesta metodológica para el estudio de la imagen pública de las universidades. *Sphera Pública*, 1(14), 39-69.